

DeNA「AI All-In」戦略の全貌：データガバナンスと組織変革が織りなす「第2の創業」に関する包括的調査報告書

Gemini

エグゼクティブサマリー

2024年から2025年にかけ、株式会社ディー・エヌ・エー（以下、DeNA）は、生成AI（Generative AI）の急速な普及と進化を背景に、企業経営の根幹を根本から再構築する「AI All-In」戦略を打ち出した。南場智子代表取締役会長が「第2の創業」と位置づけるこの転換は、単なる業務効率化の枠を超え、人員リソースの劇的な再配分と、新規事業創出の加速を目的とした全社的な構造改革である。

本報告書は、DeNAのAI戦略における中核的な思想である「攻めのAI（民主化と活用）」と「守りのAI（ガバナンスと安全性）」の両立がいかにして設計・実装されているかを、公開されたインタビュー、技術発表、決算資料に基づき網羅的に分析したものである。特に、IT本部データ基盤部の深瀬充範氏が語るデータガバナンスの哲学、独自のAIプラットフォーム「SAI」の技術的特異性、そしてゲーム・ヘルスケア・スポーツという多様な事業領域における具体的な実装事例（エッジAI、音声変換技術、生体データ解析など）に焦点を当てる。

分析の結果、DeNAの競争優位性は、AIモデルそのものの性能ではなく、AIに供給される「データの質と安全性」を担保するガバナンス構造、およびそれを支える「Stream-Aligned Team（職能横断型チーム）」と「Guild（ギルド）」という組織設計にあることが明らかになった。また、LINEやフーヤ CyberAgentといった国内競合他社との比較を通じ、DeNAが掲げる「Delight（喜び）」起点のAI活用が、効率性追求とは一線を画す独自の文化的・技術的モード（防御壁）を形成していることを論証する。

1. 戦略的転換点：「AI All-In」と第2の創業

1.1「第2の創業」としてのAIシフト宣言

DeNAにとって2025年は、過去四半世紀の歴史の中で最も急進的な変革の年と位置づけられる。2025年2月に開催された技術カンファレンス「DeNA × AI Day | DeNA TechCon 2025」において、創業者の南場智子氏は「DeNAはAIにオールインする」と高らかに宣言した¹。この宣言は、インターネット黎明期(PC)、モバイルシフト(スマートフォン)に続く、第三の波としての「AIシフト」を捉えるものであり、南場氏自身がこれを「チャプター2の始まり」と表現している点に、その並々ならぬ決意が表れている。

従来のデジタルトランスフォーメーション(DX)が既存業務のデジタル化や効率化を主眼としていたのに対し、DeNAの「AI All-In」は、企業の「OS(オペレーティングシステム)」そのものをAI前提に書き換える試みである。南場氏は、現在の生成AI技術の成熟を「おいしいタイミング」と表現し、誰もが主役になれるチャンスが到来したと説く¹。しかし、この楽観的なビジョンの裏には、日本経済の停滞や労働人口の減少というマクロ環境への深刻な危機感と、それを打破するための「痛みを伴う改革」への覚悟が存在する。

1.2「Painful Reform」: 生産性の劇的向上とリソースの再配分

DeNAが掲げる経営目標は極めて野心的かつ具体的である。それは、「現在の事業(約3,000人で運営)を半分の人員で成長させ、残りの半分を新規事業(ユニコーン企業の創出)に充てる」というものである¹。

この「50%のリソースシフト」は、通常の業務改善の積み上げでは到底達成不可能である。南場氏は、AIによる生産性向上がもたらすインパクトは、カスタマーサポートやエンジニアリングといった特定の職種にとどまらず、HR(人事)、法務、経営企画といったホワイトカラー業務全般に及ぶと考えている¹。これを実現するためには、トップダウンによる強力なリーダーシップと、AIを中心に据えた業務プロセスの再設計が不可欠であり、これに伴う組織の再編や人材の再配置は「痛みを伴う改革(Painful Reform)」であると明言している。

表1: DeNAのAIシフトにおけるKPIと目標

| 項目 | 従来の経営モデル | AI All-In 経営モデル |
|--------|--------------|-----------------|
| リソース配分 | 既存事業の維持・拡大に全 | 既存事業は50%の人員で運 |

| | 力を注ぐ | 営、50%は新規事業へ |
|--------|----------------|---------------------------------------|
| 新規事業開発 | 大規模チームによる段階的開発 | 「10人1組」の小規模チームによるユニコーン量産 ¹ |
| 意思決定 | 人間による調査・分析・承認 | AIによる網羅的調査(Deep Research等)を前提とした高速判断 |
| ツール活用 | 部門ごとの個別最適ツール | 全社共通基盤「SAI」およびAI社員「Devin」の活用 |

1.3 経営者自身のAI活用とトップダウンの牽引

「AI All-In」が単なる掛け声ではないことを証明するのが、南場氏自身の徹底したAIツール活用である。インタビューによれば、南場氏は日常業務において複数のAIツールを使い分けている¹。

- 情報収集と要約: 初対面の相手に関する情報を「Perplexity」で収集し、「NotebookLM」に読み込ませて要約させることで、事前準備の時間を大幅に短縮しつつ質を向上させている。
- 会議の効率化: 許可を得た会議では「Circleback」を使用して議事録作成とToDoリスト化を自動化し、会議後の事務作業をゼロに近づけている。
- 投資判断: 意思決定に必要な広範な調査には「Deep Research」を用いている。

経営トップが「AIによって仕事が楽になり、質が上がった」という原体験を持ち、その興奮とエネルギーを組織全体に伝播させようとしている点が、DeNAの改革の推進力となっている。現場任せのボトムアップではなく、トップが「リスクを承知で使い倒す」姿勢を示すことで、社内の心理的ハードルを下げているのである。

2. 組織アーキテクチャ:「価値創出型組織」への進化

2.1 機能別縦割りからマトリクス型への移行

AI時代のデータ活用において最大の障壁となるのは、部門間のサイロ(縦割り構造)である。データが特定の事業部に閉じていては、AIの学習データとしての価値が半減するからだ。DeNA IT本部データ基盤部の深瀬充範部長は、この課題に対処するために組織構造を「機能別縦割り組織」から「価値創出型組織(Value Creation Organization)」へとシフトさせたと語る³。

この新体制は、主に以下の2つのチーム概念によって構成されるマトリクス組織である。

1. **Stream-Aligned Team**(ストリームアライドチーム):
 - 定義:「ゲームエンタメ」「ライブコミュニティ」「ヘルスケア・メディカル」「スポーツ・バックオフイス」といった各事業領域(ストリーム)に直接配置されたチーム³。
 - 役割: 事業特有のドメイン知識を持ち、エンドユーザーに価値を届ける(Value Stream)流れに沿って、迅速にAI施策を実行する。例えば、ゲーム事業のチームであれば、ゲームバランス調整AIの開発に特化する。
 - メリット: 事業部との距離がゼロであるため、意思決定が速く、現場のニーズ(痛点)を即座に技術要件へ変換できる。
2. **Enabling Platform Team**(イネイブリング・プラットフォームチーム):
 - 定義: 全社共通のデータ基盤やAIプラットフォーム「SAI」を開発・運用するデータ基盤部のプラットフォームグループ³。
 - 役割: 各事業部のStream-Aligned Teamが共通して必要とする「重労働(インフラ構築、セキュリティ、データガバナンス)」を一手に引き受け、彼らが事業価値の創出に集中できる環境(Paved Road)を提供する。
 - メリット: ノウハウの重複投資を防ぎ、全社レベルでのセキュリティ基準とデータ品質を担保する。

2.2 「Guild(ギルド)」による知識の流動化

組織図上の変更だけでは解決できない「ナレッジの偏在」に対して、DeNAは「Guild型組織」というバーチャルなコミュニティを導入している⁴。

- **機能:** 事業部を横断して、データエンジニアやMLエンジニア、データアナリストが所属する仮想的なネットワーク。
- **Division TechLead制度:** 知識共有の核となるのが「Division TechLead」という役職である。任期はおおむね1年と定められており、ローテーションで担当する⁴。これにより、ある事業部で得られた知見(例:ヘルスケアデータにおける匿名化の最新手法)が、TechLeadを通じて他の事業部(例:スポーツ事業の人流解析)へと伝播する仕組みが制度化されている。
- **人材育成:** ギルドは、エンジニアのリテラシー教育の場としても機能する。データエンジニアがガバナンスの役割を担ったり、MLエンジニアがアナリティクスを学んだりと、職能の枠を超えた成長を促すエコシステムとなっている。

2.3 人材戦略:「DARS」とAIソフトウェアエンジニア「Devin」

組織変革を支えるのは「人」である。DeNAは2025年8月、「DeNA AI Readiness Score (DARS)」を導入し、全社員のAIスキルを定量的に評価・可視化する取り組みを開始した⁵。これは、単にAIツールを使えるかどうかだけでなく、AIを活用して業務プロセスを変革できるかという「AIレディネス」を測る指標であると推測される。

さらに特筆すべきは、2025年7月に発表されたAIソフトウェアエンジニア「Devin」の導入と、その開発元であるCognition AI社との戦略的パートナーシップである⁶。DeNAは2025年2月からDevinを社内で試験運用し、大幅な生産性向上を確認した上で、子会社であるDeNA AI Linkを通じて日本市場への展開を決めた。

これは、DeNAの社内開発体制が「人間がコードを書く」スタイルから、「人間がAIエージェント(Devin)に指示を出し、成果物をレビューする」スタイルへと根本的に変化しつつあることを示唆している。南場氏の言う「10人でユニコーン」は、10人の人間と、数百のインスタンスのDevinによって実現される未来像である可能性が高い。

3. 技術基盤:「SAI」エコシステムと民主化

3.1 独自プラットフォーム「SAI」の開発思想

DeNAは、ChatGPT Enterpriseなどの外部サービスを利用するにとどまらず、社内独自の生成AIプラットフォーム「SAI(Smart AI / Super AI)」を開発・運用している³。なぜ自社開発にこだわるのか。その理由は「コンテキストの統合」と「ガバナンスの自動化」にある。

一般的なチャットツールでは、社内の固有データ(Wiki、Slackログ、データベース)を参照することが難しい。しかしSAIは、RAG(Retrieval-Augmented Generation)技術を駆使し、DeNA内部の膨大なドキュメントと接続されている。これにより、社員は「社内の規定」や「過去のプロジェクトの経緯」を、自然言語で瞬時に検索・活用できる。

3.2 SAIの主要機能とマイクロアプリ構想

DeNA TechCon等の資料⁷によれば、SAIは単なるチャットボットではなく、業務アプリケーション構築

プラットフォームとしての側面を持つ。

- 自分だけのアプリ作成(**No-Code/Low-Code**): ユーザーは自身の業務に特化した「マイクロアプリ」を作成できる⁷。例えば、カスタマーサポート担当者が「特定のゲームタイトルに関する問い合わせ返信案作成アプリ」を作り、プロンプトエンジニアリングの知識が浅い他のメンバーに共有するといった使い方が可能である。これにより、現場レベルでの改善サイクル(民主化)が加速する。
- 会議支援機能: SAIは会議の自動文字起こし機能に加え、その内容をデータベース化し、検索可能にする機能を持つ⁷。従来の議事録ツールと異なるのは、そのデータがSAIの知識ベースに統合され、「あの会議で何が決まったか?」という問い合わせに対してAIが回答できる点である。これは「分散しがちなドキュメント」や「会議の方向性の喪失」といった課題を解決する。
- 全社統合認証: 全社員が共通のプラットフォームにアクセスすることで、部門を超えたデータの利活用が可能となり、組織全体の効率性が向上する。

3.3 データガバナンスの執行装置としてのSAI

SAIは「攻め」のツールであると同時に、最強の「守り」のツールでもある。深瀬氏が強調する「安心・安全なAI活用」⁴は、社員の利用をSAI経由に一本化することで技術的に担保される。

1. 入力フィルタリング: 従業員が誤って個人情報や機密情報を入力した場合、SAIがLLM(大規模言語モデル)に送信する前に検知・マスキングする仕組みが実装されていると考えられる。
2. トレーサビリティの確保: 「いつ、誰が、どのデータを使って、何を生成したか」というログがSAI上に一元的に記録される⁴。これは、万が一の情報漏洩や著作権侵害の疑いが生じた際、原因を即座に特定するために不可欠な機能である。
3. モデルの抽象化: SAIは裏側で動作するLLM(GPT-4, Claude, Geminiなど)を切り替え可能なアーキテクチャを採用していると推測される。これにより、特定のAIベンダーへの依存(ロックイン)を防ぎつつ、コストパフォーマンスや精度に応じて最適なモデルを従業員に提供できる。

4. データガバナンス: 防御から資産化へ

4.1 「縁の下の力持ち」としてのガバナンス

深瀬氏はデータガバナンスを「縁の下の力持ち的な仕事」と表現しつつも、「これがないと事業が破綻するリスクが高くなる」と、その重要性を強調している⁴。AI時代において、データガバナンスは単な

るコンプライアンス(法令遵守)の問題ではなく、企業の存続に関わるBPC(事業継続計画)の中核課題である。

4.2 データの資産化とアノテーションシステム「Nota」

「データは資産である」⁴ という言葉を裏付ける具体的な取り組みとして、DeNAは機械学習用のアノテーション(教師データ作成)システム「Nota」を内製開発している⁸。

2020年頃から運用されているこのシステムは、外部委託では品質担保やプライバシー保護が難しい画像・動画データのアノテーションを、社内で高品質かつセキュアに行うためのものである。例えば、自動運転やヘルスケア画像の解析において、正確なアノテーションはAIの精度に直結する。

DeNAがこの工程をブラックボックス化せず、自社でコントロールしていることは、他社が容易に模倣できない「高品質なデータ資産」を保有していることを意味する。

4.3 リスク管理とリテラシー教育

AIリスクへの対応として、DeNAはIPA(情報処理推進機構)のAI事業者ガイドラインなどを参考しつつ、独自のリスク分類を行っていると見られる⁹。特に懸念される「過度な依存」や「データの集中」に対しては、定期的な監査と教育で対応している。

深瀬氏は、AI活用のポイントを「民主化(攻め)」と「セキュリティ(守り)」の両立とし、そのために「メンバー全員のリテラシー教育」が必要であると説く⁴。ギルド型組織を通じた教育プログラムや、DARSによるスキル可視化は、全社員を「ガバナンスを理解したAIオペレーター」へと育成するための装置である。

5. ゲーム事業: エッジAIによる体験革新

DeNAの祖業であり収益の柱であるゲーム事業では、AI活用が「開発効率化」と「ユーザーエクスペリエンス(UX)向上」の両面で極限まで追求されている。

5.1 「全企画でのAIプロトタイプ義務化」

ゲーム開発における最も衝撃的な事実は、DeNAが開発スタッフに対し「すべてのプロジェクト提案において、AIを活用したプロトタイプ作成を義務付けている」という報道である¹⁰。これは、大ヒットタイトルとなった『Pokémon Trading Card Game Pocket(ポケポケ)』の開発元としても知られる同社が、AIを「あつらいいな」程度の付加価値ではなく、ゲームデザインの根本に据えていることを示している。

この義務化により、プランナーやデザイナーは、企画段階から「AIで何ができるか」を前提に思考することになり、従来の手法では思いつかなかつた新しいゲームメカニクスが生まれる土壌ができている。

5.2 CEDEC 2025: 強化学習とオンデバイス推論の衝撃

2025年のゲーム開発者会議「CEDEC 2025」において、DeNAのAIチーム(竹村伸太郎氏、坂見耕輔氏、村上直輝氏ら)は、「強化学習の恩恵をユーザー体験に～運営型ゲームにおけるエッジAI開発の舞台裏」と題した講演を行つた¹¹。この講演内容は、DeNAのゲームAI技術が世界最先端レベルにあることを示唆している。

表2: DeNAゲームAIの技術的特異点

| 技術要素 | 従来の手法 | DeNAの手法(CEDEC 2025発表) | メリット・インパクト |
|------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 意思決定アルゴリズム | ルールベース、ビヘイビアツリー(条件分岐) | 深層強化学習(Deep Reinforcement Learning) | 複雑な状況下でも人間のような柔軟で適応的な判断が可能になる。 |
| 推論場所 | クラウドサーバー(通信あり) | オンデバイス(エッジAI) | 通信遅延ゼロ(リアルタイム性)、サーバーコスト削減、プライバシー保護。 |
| モデル更新 | アプリ更新時に一括更新 | MLOpsによる動的配信 | アプリストアの審査を経ずに、AIの「頭脳」だけを日々改善・配信可能。 |

特に「オンデバイス推論」への注力は戦略的である。クラウドベースのAI(ChatGPT等)はAPI呼び出しごとの課金と通信遅延が発生するため、アクション性の高いゲームや大量のNPC(Non-Player Character)が登場するゲームには不向きである。DeNAは、ユーザーのスマートフォン上で動作する

軽量かつ高性能なAIモデルを開発・実装することで、コストを抑えつつ、プレイヤー個々のスキルに合わせてリアルタイムに成長・適応するNPCを実現しようとしている。これは、ゲーム体験の「パーソナライズ」の究極形と言える。

6. ヘルスケア・メディカル事業:信頼とデータの要塞

ヘルスケア領域において、DeNAは子会社のDeSCヘルスケアやアルム(Allm)を通じて、極めてセンシティブなデータを扱っている。ここでの戦略は「信頼(Trust)」を最大の資産とすることである。

6.1 KenComとマイナポータル連携

DeNAのヘルスケアアプリ「KenCom」は、健康保険組合向けに提供されており、特定健診データやレセプトデータ(診療報酬明細書)に基づいた健康増進支援を行っている。2025年にはマイナポータルとの連携を強化し、ユーザーが自身の医療情報をシームレスにアプリに取り込める環境を構築した。

ここでのAI活用は、集積された膨大な健康データ(ビッグデータ)の解析に基づく「個別化された健康アドバイス」の提供である。深瀬氏の言うデータガバナンスが最も厳格に求められる領域であり、個人情報の匿名化処理や、AIによる誤った医療情報の提供(ハルシネーション)を防ぐための厳重なガードレールが設置されている。

6.2 認知症検知アプリ「ONSEI」とグローバル展開

DeNAは、AIを活用して音声から認知機能の変化をチェックするアプリ「ONSEI」を提供している¹⁴。これは「声」というバイオマーカー(生体指標)をAIで解析する技術であり、早期発見・予防に貢献する。

また、子会社Allmを通じた「Join」(医療関係者間コミュニケーションアプリ)の展開や、中東欧のベンチャーファンド「ff Red & White」への出資⁵など、グローバルな医療データエコシステムの構築も進めている。これらの事業は、国境を越えたデータ移転(GDPR対応など)を伴うため、DeNAのガバナンス能力が国際基準で試される場でもある。

7. スポーツ・ライブコミュニティ: Delightを最大化するAI

7.1 横浜DeNAベイスターズの「AI強化」

スポーツ事業では、横浜DeNAベイスターズのチーム強化にAIがフル活用されている。従来、選手の動作解析はシーズンオフに手作業で行われ、1日に1~2件しか処理できなかつた。しかし、ハイスピードカメラと画像認識AIを導入することで、1日に複数件の詳細な解析が可能となり、「その日の試合の反省を翌日の練習に活かす」という高速なPDCAサイクルが実現した²。また、2026年春に開業予定の「BASEGATE YOKOHAMA KANNAI」には、AIを活用したエデュエンメント施設「Wonderia」などが展開される予定であり¹⁵、リアル空間におけるAIによる顧客体験(CX)向上が試みられている。

7.2 PocochaとIRIAM: 健全性と創造性

ライブストリーミング事業では、AIが「コミュニティの警察」と「クリエイターの武器」の二役を担っている。

- **Pococha(ポコチャ)**: AIによる違反検知システムを導入し、不適切な配信やコメントを即座に発見。これにより、有人監視の業務負担を60%削減することに成功した¹⁶。これは、AIが事業のユニットエコノミクス(採算性)を劇的に改善した好例である。
- **IRIAM(イリアム)**: キャラの動きを生成するモーションAIに加え、新たに「リアルタイム音声変換技術」を開発した¹⁷。この技術は、配信者の元の声質(性別や特徴)を隠蔽(Input Speaker Concealment)しつつ、希望するキャラクターの声(VTuberとしてのアイデンティティ)に変換する。低遅延でスマホ上で動作するこの技術は、ユーザーが「なりたい自分」になれる体験を提供すると同時に、プライバシー保護(声バレ防止)という安全性の価値も提供している。

8. 競合比較と市場における優位性

DeNAの「AI All-In」戦略の特異性を浮き彫りにするため、国内の主要テック企業と比較分析を行う。

表3: 国内テック大手各社のAI戦略比較

| 比較項目 | DeNA | LINEヤフー (LY) | CyberAgent |
|------|------|--------------|------------|
|------|------|--------------|------------|

| | | Corp) | |
|------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------|
| 戦略スローガン | "AI All-In" / "Delight" | "Mandatory Use" (義務化) | "Creative AI" |
| AI活用の目的 | 構造改革・新規事業創出・UX革新 | 業務効率化・生産性倍増・信頼回復 | 広告クリエイティブの量産・メディア最適化 |
| ガバナンス姿勢 | 「資産」としての積極的整備 (Unsung Hero) | 「義務」としてのトップダウン統制・再発防止 | クリエイティブにおける権利処理・品質管理 |
| 独自プラットフォーム | SAI (業務アプリ構築・RAG特化) | ChatGPT Enterprise (汎用導入) | 独自日本語LLM (広告コピー生成等に特化) |
| 組織文化 | Guild型・自律分散的学習 | 全社員一律の必修化・テスト実施 ¹⁹ | エンジニア/クリエイター主導の実装力 |

8.1 対 LINEヤフー: 義務化 vs. 民主化

LINEヤフーは、過去の情報漏洩事案を受け、信頼回復と生産性向上を急務としている。そのため、全社員約1万1000人に生成AI利用を「義務化」し、試験を課すという強力なトップダウンアプローチをとっている¹⁹。

対してDeNAは、南場氏のトップダウン宣言はあるものの、実装においては「Guild」や「Stream-Aligned Team」を通じた、現場主導の「民主化」を重視している。また、プロトタイプ作成の義務化¹⁰に見られるように、DeNAの「義務」は効率化(守り)よりも、プロダクトの革新(攻め)に向けられている点が対照的である。

8.2 対 CyberAgent: インフラ vs. クリエイティブ

CyberAgentは広告事業が強みであり、独自のLLMを開発してキャッチコピーーやバナー画像の自動生成に注力している。

一方、DeNAはゲームやヘルスケアといった「体験」や「生活インフラ」に近い領域に強みを持つため、AI戦略も「エッジAI(オンデバイス推論)」や「音声変換」、「医療データガバナンス」といった、よりインフラストラクチャーに近い層での技術投資が目立つ。

9. 結論と展望: AIネイティブ企業への進化

9.1 結論: ガバナンスこそが最強のアクセラである

本調査から導き出される結論は、DeNAにおいてデータガバナンスは「イノベーションのブレーキ」ではなく、「アクセラを踏み込むための安全装置」として機能しているということである。

深瀬氏が構築する堅牢なデータ基盤と、SAIによる証跡管理があるからこそ、南場氏は「ユニコーンの量産」や「人員の半減と再配置」という大胆なリスクテイクを宣言できる。また、ゲーム事業におけるAIプロトタイプの義務化や、ヘルスケアにおける機微情報の活用も、すべてはこの「守り」の基盤の上に成り立っている。

9.2 今後の展望と課題

2025年以降、DeNAが真の「AIネイティブ企業」へと進化するためには、以下の課題をクリアし続ける必要がある。

1. **AI人材の密度向上:** 「半分の人員で既存事業を回す」ためには、全社員がDevinなどのAIエージェントを使いこなす「AIオーケストレーター」へと進化しなければならない。DARSによるスキル可視化とGuildによる教育が、この急激な職種転換に追いつけるかが鍵となる。
2. **オンデバイスAIの霸権:** ゲーム事業におけるエッジAI技術は、通信環境の悪い地域や、サーバーコストに敏感な市場において強力な武器となる。この技術を他社に先駆けて標準化し、プラットフォーム化できるか(例:他社ゲームへの技術供与など)が注目される。
3. **Delightの継続的創出:** 効率化が進んだ先で、DeNAのミッションである「Delight(想像を超える喜び)」をAIがいかに生み出しか。IRIAMの音声変換や、ベイスターズのファン体験向上に見られるような、「人間性を拡張するAI」の事例をどれだけ増やせるかが、DeNAのブランド価値を決定づけるだろう。

DeNAの「第2の創業」は、日本企業がAI時代にいかにして生き残り、再び世界で戦える企業へと変貌を遂げるかを示す、極めて重要な試金石であると言える。

引用文献

1. DeNA南場智子が語る「AI時代の会社経営と成長戦略」全文書き起こし, 11月 21, 2025 にアクセス、<https://fullswing.dena.com/archives/100153/>

2. DeNA 南場智子会長が語る、AI 時代の会社経営と成長 戦略, 11月 21, 2025にアクセス、
<https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/ceda0a675035717fa0e2.pdf>
3. AIに賭けるDeNA、データガバナンスで安心・安全を:デジタル変革 ..., 11月 21, 2025にアクセス、
<https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/2509/30/news031.html>
4. AIに賭けるDeNA、データガバナンスで安心・安全を:デジタル変革 ..., 11月 21, 2025にアクセス、
https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/2509/30/news031_2.html
5. Milestones | Company | DeNA Co., Ltd., 11月 21, 2025にアクセス、
<https://dena.com/intl/company/history.html>
6. DeNA AI Link Begins Japanese Launch of AI Software Engineer “Devin” — Concludes Strategic Partnership with Cognition AI to Redefine Conventional Norms in Development, 11月 21, 2025にアクセス、<https://dena.com/intl/news/4755/>
7. 【DeNA × AI Day】Web LLMプラットフォームのSAIのリリースと利用価値の評価 - ドクセル, 11月 21, 2025にアクセス、
https://www.docswell.com/s/DeNA_Tech/KYDG4V-aiday-commodity-1530
8. DeNA Annotation System for Machine Learning | BLOGS, 11月 21, 2025にアクセス、
<https://engineering.dena.com/en/blog/2020/06/dena-annotation-system-for-machine-learning/>
9. AI事業者ガイドラインの 令和6年度更新内容 - IPA, 11月 21, 2025にアクセス、
https://www.ipa.go.jp/disc/committee/begoj9000000egny-att/2024_006_03_00.pdf
10. Pokémon TCG Pocket dev requires staff to make "AI prototypes" for every project proposal, 11月 21, 2025にアクセス、
<https://automaton-media.com/en/news/pokemon-tcg-pocket-dev-requires-staff-to-make-ai-prototypes-for-every-project-proposal/>
11. ゲーム開発者会議「CEDEC2025」にてDeNAのAIチームから講演いたします！, 11月 21, 2025にアクセス、<https://dena.ai/news/cedec-2025/>
12. 強化学習の恩恵をユーザ一体験に ~ 運営型ゲームにおけるエッジAI開発の舞台裏 - CEDIL, 11月 21, 2025にアクセス、https://cedil.cesa.or.jp/cedil_sessions/view/3138
13. 【セッションレポート】強化学習の恩恵をユーザ一体験に ~ 運営型 ..., 11月 21, 2025にアクセス、
<https://dev.classmethod.jp/articles/cedec2025-session-report-reinforcement-learning-edge-ai/>
14. Services | DeNA Co., Ltd., 11月 21, 2025にアクセス、<https://dena.com/intl/services/>
15. DeNA Edutainment Facility Wonderia and Yokohama DeNA BayStars Live Viewing Arena THE LIVE to open at the Expansive BASEGATE YOKOHAMA KANNAI Complex in Front of JR Kannai Station in Spring 2026 | DeNA Co., Ltd., 11月 21, 2025にアクセス、<https://dena.com/intl/news/4746/>
16. 【DeNA × AI Day】つながるライブ配信Pocochaで学ぶ!サービスを成長させるAI活用 - YouTube, 11月 21, 2025にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=rLor57yg5VU>
17. DeNAとIRIAMはリアルタイム音声変換の社内実証実験を実施しました, 11月 21, 2025にアクセス、<https://dena.ai/news/iriam-vc-demo-exp/>

18. 生成AIによるリアルタイム音声変換技術を開発 スマホで低遅延に動作し - DeNA, 11月 21, 2025にアクセス、<https://dena.com/jp/news/5053/>
19. LINE Yahoo mandates generative AI use for 11000 staff - ITBusinesstoday, 11月 21, 2025にアクセス、<https://itbusinesstoday.com/tech/ai/line-yahoo-mandates-generative-ai-use-for-11000-staff/>
20. 「LINEヤフーの大実験が問う『AI義務化』の是非 — 生産性2倍の野望か、思考停止への道か」 | スノーフレイク・コンサルティング合同会社 - note, 11月 21, 2025にアクセス、https://note.com/snowflake_note/n/n61b10e7924f3